

INDICE

ACTA SESIÓN ORDINARIA N°2328

Miércoles 2 de junio del 2021

CAPÍTULO I

APROBACIÓN DEL ACTA

- 1° Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2327 del 26 de mayo del 2021

CAPÍTULO II

ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL

- 2° Estados Financieros de la Empresa a abril 2021. Aval para la declaratoria de confidencialidad
- 3° Política de Inversiones de Capital y Declaración del Apetito de Riesgo
- 4° Informe de asociaciones empresariales al I trimestre del 2021
- 5° Sustancialidad de los contratos
- 6° Asociación empresarial con Serviarchivo S.A. para la normalización del Servicio Administrado de Gestor Documental Empresarial y Multiempresa
- 7° SICOP - Sistema Integrado de Compras Públicas. Impacto de la Ley 9848 para Municipalidades y Concejos Municipales de Distrito. Informe mensual
- 8° Informe sobre el dimensionamiento y acciones para implementar el caso de uso FWA. Plan de uso, aprovechamiento y conservación de la frecuencia 3.5 GHz. Actualización. Confidencial
- 9° Temas estratégicos (Dictamen jurídico sobre la aplicación de la figura Grupo Interés Económico; Informe semanal Plan de Trabajo Frecuencia 3.5 GHz; y Comisión Ah-Hoc)

CAPÍTULO III

ASUNTOS DE JUNTA DIRECTIVA

- 10° Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable, versión 1. ICE Consejo Directivo 6448 0012-308-2021. Atención al oficio JD-157-2021
- 11° Estructura organizacional Auditoría Interna. Investigación preliminar. Oficio de la Presidencia Ejecutiva del ICE
- 12° Informe de resultados autoevaluación órganos de Dirección del ICE y sus Empresas y los Comités de Apoyo periodo 2020. ICE Consejo Directivo 6444 0012-273-2021. Plan de mejora.
- 13° Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo. Propuesta de estructura de organización. Solicitud de prórroga.
- 14° Contraloría General de la República N°13481 DFOE-EC-0620 Informe de seguimiento de la gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno de las Entidades Públicas Costarricenses. (Gobierno Corporativo) Seguimiento al I Trimestre 2021
- 15° Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo. Plan Anual de Trabajo 2021. Ajuste



- 16° Gobierno Corporativo
- 17° Encuesta Autoevaluación de Calidad de la Auditoría Interna 2020

CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES

- 18° Plan de Sostenibilidad Financiera y Plan Financiero período 2021 Ajustado.
- 19° Informe de Valoración Estratégica – Sesión Conjunta ICE – RACSA
- 20° Ley General de Contratación Pública – Decreto Legislativo N°9986

ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA N°2328

Celebrada por la Junta Directiva de Radiográfica Costarricense, Sociedad Anónima, de forma virtual, a partir de las diecisiete horas del miércoles dos de junio del año dos mil veintiuno. Presentes: la Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís; el Vicepresidente, señor Gustavo Adolfo Valverde Mora; el Secretario, señor Rodolfo Enrique Corrales Herrera; el Tesorero, señor Erick Mauricio Brenes Mata; y la Vocal, señora Ileana María Camacho Rodríguez.

Por RACSA: el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla; el Director Comercial, señor Marco Meza Altamirano; el Director de Gestión Financiera, señor Gerson Espinoza Monge; la Directora de Gestión de Plataformas, la señora María de la Cruz Delgado Alpizar acompañada del señor Ristmar Neira Mairena; la Directora de Producto y Proyectos, la señora Suzeth Rodríguez acompañada de las señoras Ruth Zúñiga Marchena y Grettel Granados Chávez; y la Directora Jurídica y Regulatoria, señora Illiana Rodríguez Quirós.

CAPÍTULO I APROBACIÓN DEL ACTA

Artículo 1° Aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2327 del 26 de mayo del 2021:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, inicia la sesión y explica que en el marco de lo que dispone el Reglamento de este órgano colegiado se realiza la sesión bajo la modalidad virtual.

De seguido somete aprobación del acta de la sesión ordinaria N°2327 del 26 de mayo del 2021.

La Junta Directiva se manifiesta conforme con el contenido del acta y la dan por aprobada.



CAPÍTULO II ASUNTOS DE LA GERENCIA GENERAL

Artículo 2° Estados Financieros de la Empresa a abril 2021. Aval para la declaratoria de confidencialidad:

Confidencialidad otorgada por el Consejo Directivo del ICE en la sesión N°6454 artículo 3 Capítulo II del 15 de junio del 2021, según oficio 0012-408-2021, por un plazo de cuatro años, visto en la sesión de Junta Directiva N°2332 artículo 9° del 23 de junio del 2021.

Artículo 3° Política de Inversiones de Capital y Declaración del Apetito de Riesgo:

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, comenta que en cumplimiento a lo dispuesto en las sesiones: N°2212 del 12 de marzo del 2019, N°2220 del 2 de mayo del 2019, N°2283 del 11 de agosto del 2020, N°2308 del 17 de febrero del 2021, N°2313 del 27 de marzo del 2021, N°2324 del 10 de mayo del 2021, la Gerencia General mediante la nota de referencia GG-778-2021 del 26 de mayo del 2021, somete a consideración de la Junta Directiva la propuesta de Política de Inversiones y Declaración del Apetito de Riesgo.

Ingresa a la sesión el Gerente General, el señor Francisco Calvo Bonilla y el Director de Gestión Financiera, el señor Gerson Espinoza Monge, quienes explican que el objetivo de esta gestión es atender el requerimiento planteado por la Junta Directiva, así como lo dispuesto por la Contraloría General de la República en el oficio N°13481 DFOE-EC0620, relacionado con la implementación de las buenas prácticas en gobierno corporativo y la responsabilidad de los órganos de dirección de velar por el desarrollo de una cultura de riesgo y la formulación de la declaratoria del apetito de riesgo.

Comentan que el objetivo de la política es definir los lineamientos para la evaluación y presentación de propuestas de inversión en activos de capital, definidas en el portafolio de inversiones, asegurando el uso correcto de los fondos públicos y el apalancamiento de la Empresa dentro del giro de negocio establecido en la Estrategia Empresarial. Con el apoyo de una presentación en powerpoint se refiere al propósito, alcance, responsabilidades y principios básicos, el apetito de riesgo y las premisas de inversión y las líneas de defensa. En virtud de lo anterior conforme a lo que establece el Código de Gobierno Corporativo se somete a aprobación de la Junta Directiva la propuesta.

La Junta Directiva expresa que en la política se debe precisar las abreviaturas para mayor comprensión. Agradece la participación de los representantes de la Administración quienes abandonan la sesión a partir de este momento y ajustarán el documento en ese sentido.

La Junta Directiva una vez analizado el asunto y basado en la documentación aportada, resuelve:



Considerando que:

- a) De conformidad con el artículo 4 de la Ley 3293 y la cláusula octava del Pacto Constitutivo corresponde a la Junta Directiva definir la Política de Inversiones de RACSA.
- b) La Junta Directiva en las sesiones: N°2212 del 5 de marzo del 2019 y N°2220 del 2 de mayo del 2019 ha venido impulsando una serie de acciones dentro del marco de gobierno corporativo para que la Empresa disponga de una Política de Inversiones que permita la priorización, la definición de criterios, lineamientos y directrices que regulen el monto, destino y ritmo del ejercicio de los recursos destinados a inversiones, proyectos que se desarrollan en el marco de la estrategia empresarial
- c) La Contraloría General de la República en el oficio de referencia N°13481 DFOE-EC0620, señala que, dentro de las prácticas de un buen gobierno corporativo, los órganos de dirección deben velar por el desarrollo de una cultura de riesgo y la formulación de la declaratoria del apetito de riesgo.
- d) La Dirección de Gestión Financiera mediante DGF-300-2021 eleva a conocimiento de la Gerencia General la Propuesta de Política de Inversiones de Capital y Declaratoria de Apetito de Riesgo la cual en atención a las normas de control interno, y con el propósito de propiciar una sana planificación financiera, la Junta Directiva consideró necesario que RACSA disponga de una Política de Inversión que permita la definición de los criterios, lineamientos y directrices que permitan la identificación, evaluación y priorización de las propuestas de inversión que se desarrollen en el marco de la implementación de la estrategia empresarial.
- e) La Dirección Jurídica y Regulatoria en oficio DJR-301-2021, emite la viabilidad jurídica de la Política de Inversiones de Capital y Declaratoria de Apetito de Riesgo y el Departamento de Estrategia y Transformación Digital también realizó su revisión y da su visto bueno vía correo electrónico.
- f) La Gerencia General con el oficio GG-778-2021 del 26 de mayo 2021, eleva a conocimiento y aprobación de la Junta Directiva de RACSA, la Política de Inversiones de Capital y Apetito de Declaratoria de Riesgo.
- g) Es un asunto de interés empresarial por lo que resulta conveniente y oportuno declarar en firme este acuerdo.
- h) El Código de Gobierno Corporativo de RACSA en artículo 19° establece como una función de la Junta Directiva la aprobación de apetito de riesgo de la Empresa.



Por tanto, acuerda:

- 1) **Aprobar la Política de Inversiones de Capital y Declaratoria de Apetito de Riesgo, cuyo texto se transcribe a continuación:**

“Política de Inversiones de Capital y Declaratoria de Apetito de Riesgo

1. PROPÓSITO

Las presentes disposiciones se emiten con el fin de establecer los lineamientos, respecto a la administración de los recursos financieros disponibles respondiendo a la sana administración de los fondos públicos, manteniendo una relación favorable riesgo-rendimiento que apalanque el giro de negocio, según lo establecido en la Estrategia Empresarial de Radiográfica Costarricense S.A. que oriente respecto a las decisiones de inversión de capital que determine la empresa.

2. OBJETIVO

Definir los lineamientos para la evaluación y presentación de propuestas de inversión en activos de capital, definidas en el portafolio de inversiones, asegurando el uso correcto de los fondos públicos y el apalancamiento de la empresa dentro del giro de negocio establecido en la Estrategia Empresarial.

3. ALCANCE

La presente política es aplicable a toda aquella inversión, tanto financiera como aquellas que estén incluidas en el portafolio de inversiones aprobado por la Junta Directiva de RACSA y según las responsabilidades establecidas.

4. ABREVIATURAS

- **CAPEX:** Gasto en Capital
- **B/C:** Relación beneficio/costo
- **EBITDA:** Resultados antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización
- **ICE:** Instituto Costarricense de Electricidad
- **ID:** Índice de Deseabilidad
- **MU:** Margen de Utilidad



- **RACSA:** Radiográfica Costarricense S.A.
- **SEVRI:** Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional de la Contraloría General de la República
- **TIR:** Tasa Interna de Retorno
- **VA:** Valor Actual
- **VAN:** Valor Actual Neto
- **WACC:** Coste promedio ponderado del capital

5. DEFINICIONES

Apetito de Riesgo: La cantidad de riesgo que desea asumir en la consecución de sus objetivos para optimizar la relación riesgo-rentabilidad y controlar y mantener los riesgos en niveles deseados.

El grado de riesgo que una empresa está dispuesta a aceptar respecto al logro de sus objetivos. Para definirlo se debe considerar cuáles son las consecuencias, en caso de que se materialice, los factores internos y externos que lo influyen y las acciones para mitigarlo. Y tomar en consideración que cambia con el tiempo.
Capacidad de Riesgo: Nivel máximo de riesgo que la empresa es capaz de asumir en función de su gestión integral de riesgo, medidas de control y limitaciones regulatorias que puede soportar. De terminado por la cantidad de capital disponible.

Declaración de Apetito de Riesgo: la aprobación de compromisos por escrito del nivel y tipos de riesgo que una entidad acepta o evita, nivel de tolerancia y máximos de inversión aceptados, con el fin de alcanzar sus objetivos.

Efectivo (Recursos Financieros Disponibles): Vocablo que asociado con cualquier transacción comercial implica la utilización de dinero. Dinero en caja o en bancos.

Empresas conformantes del Grupo ICE: Las empresas que conforman el Grupo ICE son: Instituto Costarricense de Electricidad, Radiográfica Costarricense S.A., Compañía Nacional de Fuerza y Luz, Gestión de Cobro del Grupo ICE S.A.

Flujo Libre: Representa el efectivo que una empresa puede generar después de disponer del dinero requerido para mantener o ampliar su base de activos.

Índice de deseabilidad: El Índice de Deseabilidad (ID) de un proyecto, es la relación que resulta de dividir los flujos de efectivo descontados entre los flujos de inversión inicial.

Inversión de capital: Adquisición de activos enfocados en la generación de nuevos ingresos, flujos de efectivo, rentabilidad o aporte a los objetivos estratégicos de RACSA. Generalmente está ligada a la implementación de un proyecto, construcción de otro activo, desarrollo de un negocio o bien que se compra o vende con una expectativa predefinida de generación de ingresos o valorización en el futuro, sea que brinde un retorno financiero o estratégico.

Inversión de capital con financiamiento mixto: Adquisición de activos enfocados en la generación de nuevos ingresos, flujos de efectivo, rentabilidad o aporte a los objetivos estratégicos de RACSA, cuyos requerimientos de inversión serán cubiertos con fondos propios de la Empresa y con fondos aportados por terceros.

Liquidez: es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Rentabilidad: es el beneficio obtenido de una inversión que se mide como la ratio de ganancias o pérdidas obtenidas sobre la cantidad invertida. Normalmente se expresa en porcentaje. El cálculo de la rentabilidad es simple y se realiza con una tasa aritmética o con una tasa logarítmica.

Riesgo: Según el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), el riesgo se define como la “Probabilidad de que ocurran eventos que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados”.

Tasa Interna de Retorno (TIR): Es aquella tasa que hace que el VAN sea cero. Evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento (descuento) con la cual, la totalidad de los flujos de caja netos (positivos) y actualizados a valor presente son exactamente iguales a la inversión inicial (negativo).

Tolerancia al Riesgo: Nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la empresa, relativas a la consecución o logro de sus objetivos. Se refiere a lo que una empresa se puede permitir gestionar, es decir, riesgos que, en caso de materializarse, la empresa tendría la capacidad de asumirlos o soportarlos.

Valor Actual Neto (VAN): Es el método más conocido y aceptado entre los evaluadores de proyectos. Este método consiste, en términos generales, en sumar los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto y deducirle el valor de la inversión inicial. La tasa de descuento, tal y como se mostró en el punto anterior, representa la rentabilidad mínima exigida por la empresa para la ejecución del negocio.

WACC: Tasa promedio de costo de capital. En el cálculo del WACC toma en cuenta el peso de los recursos propios y los externos con los que cuenta la empresa, en que el caso de RACSA solo se cuenta con recursos propios. Con base al resultado de esta la aplicación del WACC, se puede obtener el rendimiento que espera un inversionista al momento de realizar la inversión en la empresa. Desde otro punto de vista, es el rendimiento mínimo esperado que deben de los nuevos proyectos en los que la empresa participe.

6. RESPONSABILIDADES

Junta Directiva:

- a) **Aprobar la Política de Inversiones de Capital y el Apetito de Riesgo de RACSA, así como las modificaciones que se le incorporen.**
- b) **Aprobar el Plan Anual de Inversiones de RACSA.**

Gerencia General:

- a) **Avalar y elevar para aprobación de la Junta Directa la Política de Inversiones de Capital de RACSA y el Apetito de Riesgo de RACSA y sus modificaciones.**
- b) **Velar porque se cumpla lo dispuesto en la Política.Coordinar con las Direcciones a su cargo el mantenimiento del portafolio de inversiones de capital.**
- c) **Instruir para que los órganos competentes revisen la Política y someterla a aprobación de la Junta Directiva, en caso de que sea necesario.**
- d) **Proponer el Plan Anual de Inversiones CAPEX, para elevarlo a la Junta Directiva.**
- e) **Dar seguimiento al cumplimiento de las premisas incluidas en el Plan Anual de Inversiones CAPEX.**
- f) **Presentar trimestralmente a la Junta Directiva, o al Comité que ésta designe, el informe de avance de implementación del Plan Anual de Inversiones CAPEX, previamente aprobado por dicho Órgano Colegiado.**

Dirección de Gestión Financiera:

- a) **Ejecutar, implementar la Política de Inversiones de Capital y Apetito de Riesgo de RACSA.**
- b) **Definir al menos una vez al año la tasa de costo de capital relevante para las Inversiones y las tasas de riesgo que pueda requerirse, según la naturaleza de la inversión.**
- c) **Definir, implementar y administrar los sistemas de control de gestión de las Inversiones.**
- d) **Proponer los modelos de financiamiento más adecuados para las inversiones que deba realizar RACSA**

- e) **Evaluar el efecto de las inversiones en la estructura de financiamiento, el costo de financiamiento, el efecto en los resultados, en el Plan Presupuesto y Plan Financiero.**
- f) **Monitorear y vigilar el cumplimiento de las premisas financieras establecidas para el Portafolio de Inversiones que administra la empresa.**
- g) **Actualizar de forma periódica los indicadores que regulan el Apetito de Riesgo.**
- h) **Establecer los controles necesarios y dará las alertas necesarias, en caso de que alguna inversión este generando resultados fuera de los parámetros establecidos.**
- i) **Proponer el Plan Anual de Inversiones CAPEX, para elevarlo a la Gerencia General.**
- j) **Dar seguimiento e informar sobre el cumplimiento de las premisas incluidas en el Plan Anual de Inversiones CAPEX a la Gerencia General.**
- k) **Presentar trimestralmente el informe de avance de implementación del Plan Anual de Inversiones CAPEX a la Gerencia General.**
- l) **Redactar y proponer las Políticas de Inversiones de Capital y Apetito de Riesgo y sus modificaciones.**
- m) **Incorporar las inversiones al Portafolio respectivo en aplicación a la presente Política, analizando las propuestas que realicen las demás Direcciones.**

Comité de Gestión Financiera Estratégica:

- a) **Evaluar y dar seguimiento a plan estratégico, plan financiero, plan operativo, plan de presupuesto, a los hallazgos contables y financieros que resulten del proceso de auditoría externa, a las recomendaciones del Comité de Vigilancia y a los temas fiscales.**
- b) **Definir y someter a aprobación de la Junta Directiva las políticas de endeudamiento, inversiones y liquidez, así como la gestión de las posiciones en moneda extranjera.**
- c) **Dar seguimiento a las políticas y la optimización de: Flujos y proyecciones de efectivo, Cuentas por cobrar, Gestión de pasivos, Evaluación de inversiones y Compromisos contractuales de impacto financiero significativo.**

Dirección Jurídica y Regulatoria

- a) **Apoyar a la Junta Directiva y la Alta Administración brindando asesoría en el análisis de alternativas, en su competencia, para la conformación de vehículos de propósito específico cuando se requiera.**
- b) **Revisar y dar el visto bueno a las propuestas de Política de Inversiones de Capital y Apetito de Riesgo y sus modificaciones.**

Dirección de Producto y Proyectos, Dirección de Gestión de Plataformas y Gestión Financiera:



- a) **Aplicar la presente Política en la identificación, evaluación, propuestas de Inversiones de Proyectos y en el seguimiento cuando se encuentren en la etapa de ejecución, todo lo cual debe estar alineado con la Estrategia Empresarial.**
- b) **Evaluar, dar seguimiento, reportar y monitorear las inversiones de Portafolio de Inversiones de la Empresa que a cada Dirección corresponda.**

Dirección Comercial:

- a) **Aportar los planes comerciales de negocio, que den sustento a las inversiones de nuevos negocios o mejora en los actuales y aseguren la rentabilización de las inversiones.**

Departamento de Riesgo y Cumplimiento:

- a) **Realizar en conjunto con la o las Direcciones que participen en las propuestas de inversión de capital los análisis de riesgos.**

Departamento de Estrategia y Transformación Digital:

- a) **Realizar la inclusión, modificación, control de cambios y aprobaciones que se le realicen a la política.**
- b) **Velar por que la presente política se ajuste al formato y estructura propia de las guías, de acuerdo con la Guía para la Estructura y Contenido de los Documentos aprobada.**
- c) **Custodiar la última versión oficial aprobada del documento e incluirla en el repositorio del sistema de gestión.**

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **Ley N°3293 del 18 de junio del 1964. Ley de Creación de RACSA.**
- **Ley N°8292 del 31 de julio del 2002. Ley General de Control Interno.**
- **Normas de Control Interno para el Sector Público, aprobadas mediante Resolución del Despacho de la Contraloría General de la República, N°R-CO-9-2009 del 26 de enero, 2009. Publicadas en “La Gaceta” N°26 del 6 de febrero 2009.**
- **Ley N°8660, Ley de Fortalecimiento y Modernización de las Entidades Públicas del Sector Telecomunicaciones.**
- **Código de Gobierno Corporativo de RACSA.**
- **Política sobre conflictos de interés del Grupo ICE.**
- **Política de inversiones del Instituto Costarricense de Electricidad en las subsidiarias.**

8. PRINCIPIOS BÁSICOS

- a. Garantizar una vigilancia efectiva de la creación de valor**
- b. Actitud de valor público**
- c. Idoneidad de los mecanismos de gobierno interno**
- d. Valorar notablemente del control de los riesgos**
- e. Seguir los objetivos de la Empresa**
- f. Seguir los principios de gobernanza de la Empresa**
- g. independencia de la función de control y gestión integral de los riesgos en relación con las áreas generadoras de ellos.**
- h. Apoyo al negocio conservando la calidad del riesgo conforme al perfil de riesgo del Grupo**

9. POLITICA PARA INVERSIONES DE CAPITAL

a) Generación de Valor

La motivación fundamental para incursionar en una inversión de capital será la búsqueda de flujos de efectivo adicionales estables, optimización de recursos, incremento de la disponibilidad de liquidez y mitigación de riesgos, tal como está definido en el Plan Estratégico.

b) Premisas Generales

- a. La priorización dentro del Portafolio de inversiones estará en aquellos proyectos que apunten al desarrollo de la Estrategia Empresarial aprobada, valorando el impacto positivo que generan, tiempo de ejecución y presupuesto requerido.**
- b. En el caso de nuevas inversiones de capital con participación minoritaria y/o sin la participación en el control por parte de RACSA, se buscará tener injerencia estratégica y representación mediante voz y voto en los órganos de control.**
- c. Desde la toma de decisión de las nuevas inversiones, se deben identificar mecanismos para mitigar riesgos e impactos en la rentabilidad de la inversión, así como implementar mecanismos de control para las decisiones de negocio.**
- d. Toda Inversión de Capital debe ser sustentada y justificada en un plan comercial o de negocio, salvo las que están orientadas a subsanar riesgos operativos, continuidad u obsolescencia tecnológica. Asimismo, debe ser acompañada de las respectivas viabilidades legal, técnica, financiera, además de la valoración de riesgos, que deben brindar a la Administración**

la visibilidad requerida acerca del efecto en la estructura de financiación, evaluación del efecto en los resultados, evaluación de compromisos de aportes de capital y garantías y evaluación de socios estratégicos cuando aplique.

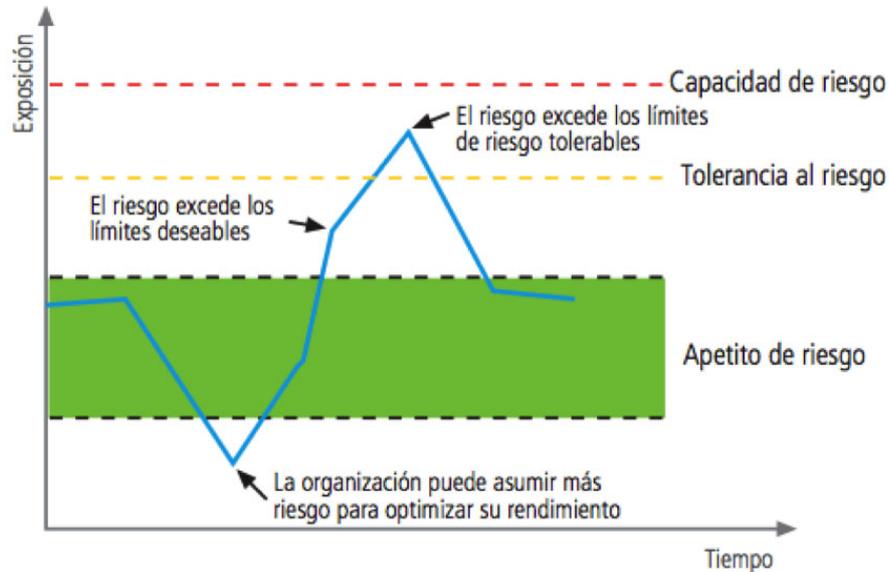
- e. Se incurrirá en pérdida de requisitos de inversión cuando se presente una disminución en la calificación de riesgo de una emisión o emisor, o en la ejecución de un proyecto o negocio, por debajo de los parámetros mínimos establecidos en la presente normativa.
 - f. Para los análisis incluidos en el apartado f), la Dirección interesada debe presentar toda la documentación necesaria para cada una de las dependencias que llevan a cabo las respectivas revisiones.
 - g. Las premisas macroeconómicas tales como inflación, crecimiento del PIB, tasa de cambio, entre otras, que son adoptadas en los modelos financieros, siempre deben ser tomadas de fuentes reconocidas, actualizadas y previamente analizadas por el Comité de Gestión Financiera Estratégica.
- c) **Pérdida de Requisitos de Inversión**

En el caso de que alguna(s) de las iniciativas incluidas dentro del Portafolio de Inversiones, de capital, sea para la continuidad o mejora de servicios actuales o para captación de nuevos ingresos, no obtenga alguna de las viabilidades, la Gerencia General debe elevar a la Junta Directiva el caso de negocio, con el objetivo de analizar las desviaciones, y justificar si por temas estratégicos, comerciales o económicos amerita que la Empresa lleve a cabo dicha inversión, y tomar las decisiones pertinentes respecto al negocio y su impacto en los resultados de la Empresa.

10. DECLARATORIA APETITO DE RIESGO

Se definirá como un factor fundamental para la correcta implementación de un Sistema de Gestión Integral de Riesgos la definición del apetito, la tolerancia y la capacidad al riesgo.

Estos elementos servirán para medir el impacto que tienen para el logro de los objetivos empresariales, además de mantener y controlar los riesgos en los niveles definidos por la Junta Directiva.



Determinando así el valor máximo que los indicadores pueden deteriorarse y teniendo claro el balance entre los riesgos y las oportunidades por medio de la utilización del apetito, la tolerancia y la capacidad al riesgo definida a nivel empresarial, los cuales deben ser utilizados de guía para la toma de decisiones, la asignación de presupuesto y recursos, y finalmente alinear a la empresa en el logro de los objetivos fijados.

Los parámetros establecidos anteriormente, están fundamentados bajo un criterio técnico financiero, tomando en cuenta indicadores mínimos establecidos para otorgar la viabilidad en materia financiera para su ejecución o presentación de una oferta comercial que involucre la colocación de fondos de la Empresa.

El esquema de umbrales o montos máximos establecidos en la Declaración de Apetito de Riesgos se identifican mediante la siguiente escala, de acuerdo con lo definido en la Metodología para la elaboración del Capítulo Financiero de los Casos de Negocios:

Parámetros de Medición

VA - Valor Actual	Mayor a 0
VAN - Valor Actual Neto	Mayor a 0
TIR - Tasa Interna de Retorno	Mayor a Wacc
B/C Relación Beneficio/Costo	Mayor a Wacc
ID -Índice de Deseabilidad	Mayor a 1
MU- Margen de Utilidad	Mínimo de aceptación Wacc + 2 puntos

a) Modelo de Gestión

El modelo de gestión de riesgos fue diseñado bajo el marco conceptual de la Ley General de Control Interno N°8292, el Manual de Normas de Control Interno para el Sector Público N-2-2009-CO-DFOE, las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional R-CO-64-2005 / D-3-2005-CO-DFOE, así como las mejores prácticas en materia de gestión de riesgos, con el propósito de impulsar mecanismos concretos para la Gestión Integral de Riesgos como elemento sustantivo para el desarrollo de los modelos de negocio de RACSA.

Para efectos de esta declaratoria, estos riesgos se clasifican en:

- a) **Riesgos estratégicos:** aquellos relacionados con la Estrategia Empresarial, contexto corporativo, condición macroeconómica, condición fiscal, contexto político, reputación de RACSA.
- b) **Riesgos financieros:** señalamos los riesgos de liquidez, apalancamiento, tipo cambio, inversiones e información financiera-contable.
- c) **Riesgos operativos:** son aquellos relacionados con actividades propias de la empresa como proyectos, compras, contrataciones, ventas de servicios, información sensible y protección de datos, entre otros.
- d) **Riesgos de continuidad del negocio:** son aquellos relacionados con la obligatoriedad de las leyes asociadas a la continuidad y calidad de los servicios de los clientes, continuidad de las operaciones elementales en caso de emergencia o interferencia del servicio.

b) Monitoreo y Evaluación

La Junta Directiva instruirá a la Administración en la gestión integral de riesgos, definiendo los roles y responsabilidades para asegurar la efectividad de la supervisión y monitoreo, así como el cumplimiento regulatorio correspondiente. Asimismo, deberá definir los rangos y condiciones bajo la cuales operará la presente Política, para que la Gerencia General pueda proceder con aprobación considerando el cumplimiento de los parámetros mínimos que componen el Apetito de Riesgo.

Las líneas de defensa son las siguientes:

- i. **La primera línea de defensa:** está constituida por la gestión operativa y el control interno llevado a cabo por cada titular subordinado, encargado de



ejecutar los reglamentos y políticas internas existentes vinculadas con la Gestión Integral de Riesgos.

- ii. La segunda línea de defensa: está constituida por el Gerente General, Director Gestión Financiera, Comité de Riesgos y Cumplimiento, así como el Departamento de Riesgo y Cumplimiento, encargados de velar por el control efectivo de los riesgos y asegurar que los mismos se gestionan de acuerdo con el nivel de apetito de riesgo definido por la Junta Directiva.
- iii. La tercera línea de defensa: está constituida por la Auditoría Interna, su labor de última capa de control es evaluar periódicamente que las políticas, métodos y procedimientos sean apropiados y comprobar su efectiva implementación.

Por encima de las líneas de defensa, la Junta Directiva se encarga de la adecuada gestión y control de los riesgos, desde el más alto nivel de la organización.

c) Declaración De Apetito De Riesgo

La Empresa ha definido su Apetito de Riesgo, establecido sobre la base de parámetros cuantitativos y cualitativos.

RACSA podrá realizar inversiones de forma anual, vigilando que la ejecución de la misma observe los factores a continuación detallados:

- a) Para inversiones de capital relacionadas con el aseguramiento de la continuidad del negocio y seguridad de la información, si la Empresa generó un índice de EBITDA positivo el año anterior, el monto de la inversión no supere el 50% (cincuenta por ciento) del resultado de dicho indicador y acorde con lo indicado en los Estados Financieros Auditados anuales. En caso de que el indicador de EBITDA del año anterior haya sido negativo, las inversiones para este rubro no pueden exceder el 2% de las reservas de liquidez de la Empresa.
- b) Para inversiones de capital relacionadas con la generación de nuevos ingresos, se debe vigilar el cumplimiento de los siguientes indicadores.

Indicador	Tipo de Riesgo	Apetito	Tolerancia	Capacidad
Margen de Utilidad Esperada	Financiero	\geq WACC + 2 puntos porcentuales	\geq WACC	\geq Tasa Básica Pasiva del BCCR promedio de los últimos 12 meses.

% Aportes Sustancialidad del negocio (*)	Operativo	75%	70%	70%
% Participación Ingresos en negocio (*)	Operativo	75%	70%	65%
Tasa Interna de Retorno	Financiero	>WACC	WACC	Tasa Básica Pasiva del BCCR promedio de los últimos 12 meses.
VA - Valor Actual	Financiero	Mayor a 0	Igual a 0	NA
VAN - Valor Actual Neto	Financiero	Mayor a 0	Igual a 0	NA
ID -Índice de Deseabilidad	Financiero	> 1	≥1	NA

(*) Aplican solamente para negocios en el modelo de Asociaciones Empresariales.

- c) En el caso de que la Empresa lleve a cabo inversiones con financiamiento de un tercero, debe vigilar lo establecido en el artículo 14 – Política de Endeudamiento, de la Ley N°8660 Fortalecimiento y modernización de las entidades públicas del sector de telecomunicaciones.
- d) Si se llevaren a cabo inversiones con fondeo mixto, fondos propios y financiamiento de terceros, se debe vigilar el cumplimiento de lo dispuesto en los puntos a), b) y c) del capítulo 10.3 Declaración de Apetito de Riesgo.
- e) En aquellos casos que se trate de inversiones para nuevos negocios o mejoras en los actuales, deben establecer una coordinación estrecha con la Dirección Comercial para disponer de los planes comerciales que den sustento a dichas inversiones.
- f) Las propuestas para el desarrollo de proyectos se encuentran sujetas a la aprobación de los órganos competentes, de conformidad con la normativa vigente interna y externa aplicable a RACSA.

11. VIGENCIA

Rige a partir de su publicación en la Intranet Empresarial.”

- 2) Instruir a la Gerencia General para que comunique a los titulares subordinados y colaboradores el marco de responsabilidades y deberes inherentes a la Política de Inversiones de Capital y Declaración de Apetito de Riesgo de RACSA, que esta Junta Directiva ha establecido mediante este acuerdo.



**3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.
ACUERDO FIRME.**

Artículo 4º Informe de asociaciones empresariales al I trimestre del 2021:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, somete a conocimiento de la Junta Directiva las notas de la Gerencia General de referencias: GG-639-2021 del 7 de mayo del 2021 y GG-813-2021 del 31 de mayo del 2021, relacionadas con el informe de asociaciones empresariales correspondiente al primer trimestre del 2021

Ingresan a la sala, el Gerente General, señor Francisco Calvo Bonilla, la Directora de Gestión de Plataformas, la señora María de la Cruz Delgado acompañada del señor Ristmar Neira Mairena y la Directora de Producto y Proyectos, la señora Suzeth Rodríguez Solís, acompañada de la señora Ruth Zúñiga Marchena; quienes explican que conforme a lo que señala el Reglamento de Asociaciones Empresariales vigente y a lo dispuesto por la Junta Directiva, someten a conocimiento el informe con corte al primer trimestre del 2021 que tiene como propósito medir el nivel de avance, ejecución, cumplimiento y grado de satisfacción de las asociaciones empresariales. Indican que en cumplimiento a lo dispuesto en las sesiones: N°2298 y N°2310, en el informe se incluye una matriz con el estado de las acciones desarrolladas para atender las recomendaciones derivadas de los informes correspondientes al tercer y cuarto trimestre del período 2020.

Desde el punto de vista de la base del informe y con el apoyo de una presentación en powerpoint, se refieren a la composición del portafolio de asociaciones, en donde en términos generales se encuentran un total de treinta y nueve activas y en operación, de las cuales siete están en fase de implementación; siete inactivas y en proceso de cierre; y tres inactivas y en proceso legal. Citan las asociaciones con su fecha de vencimiento y las empresas que tienen una mayor concentración de ingresos, así como las líneas de negocio en las que RACSA tiene la posibilidad de incrementar su participación de manera importante, incluso con posibilidad de alcanzar un 100% del negocio.

Muestran el resultado del análisis comparativo entre las proyecciones y metas estimadas, en donde destacan el porcentaje de los ingresos totales de la Empresa que corresponde a soluciones que se dan bajo esta modalidad y sobre el nivel de cumplimiento del Plan Financiero Empresarial. Explican el comportamiento de los niveles de servicio, en lo que se refiere al tiempo de solución de incidentes. Se refieren a las acciones para el fortalecimiento del registro de socios, en donde se encuentra completada la fase dos que implica la recepción, la apertura y la selección de propuestas de negocio. Y por último se citan las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, comentan que los requerimientos planteados en la sesión N°2310 serán atendidos en el próximo informe, debido a que se omitió la información por un problema de coordinación al interno.

La Junta Directiva da por recibido el informe, reitera sobre la importancia de atender los requerimientos planteados en la sesión N°2310 del 24 de febrero para que se incorporen en



el próximo informe trimestral. Agradece la participación de los representantes de la Administración quienes abandonan la sesión a partir de este momento.

**La Junta Directiva una vez conocido el informe resuelve:
Considerando que:**

- a) De acuerdo con lo establecido en el artículo 37 del Reglamento de Asociaciones Empresariales, aprobado en sesión ordinaria N°2273 del 10 de junio del 2020, la Gerencia General debe remitir trimestralmente a la Junta Directiva un informe de seguimiento que debe contener un análisis comparativo entre las proyecciones y metas estimadas y las que se han obtenido en términos reales, el avance, el estado de los riesgos del proyecto, los entregables generados y la proyección futura, de manera que permita a la Gerencia General y a la Junta Directiva, tomar la decisión que mejor satisfaga el interés empresarial.
- b) La Junta Directiva en la sesión N°2298 del 18 de noviembre del 2020, solicita a la Gerencia General incorporar la valoración de las conclusiones y recomendaciones que emite la Dirección Producto y Proyectos con el detalle de las acciones implementadas en los informes trimestrales.
- c) La Dirección Gestión de Plataformas remite a consideración de la Gerencia General, mediante oficio DGP-158-2021 del 5 de mayo del 2021, el informe correspondiente al primer trimestre del 2021.
- d) La Gerencia General por medio de la nota de referencia: GG-639-2021 del 7 de mayo del 2021 y GG-813-2021 del 31 de mayo del 2021 avala y eleva a consideración de la Junta Directiva el informe trimestral de las asociaciones empresariales con corte al mes de marzo 2021.

Por tanto, acuerda:

- 1) Dar por recibido el informe sobre las asociaciones empresariales correspondiente al primer trimestre del 2021, según el contenido del documento de referencia GG-639-2021 del 7 de mayo del 2021.
- 2) Reiterar a la Gerencia General dar observancia a los requerimientos planteados por la Junta Directiva en la sesión N°2310 e incluirlos en el próximo informe.
- 3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.

Artículo 5° Sustancialidad de los contratos:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, comenta que la Gerencia General en cumplimiento a lo dispuesto en las sesiones: N°2271 del 27 de mayo del 2020; N°2279 del 15



de julio del 2020, N°2284 del 12 de agosto del 2020 y N°2308 del 17 de febrero del 2021, mediante la nota de referencia GG-719-2021 presenta el resultado obtenido de las condiciones de los seis acuerdos de asociación empresarial que se encuentran en proceso de negociación de los términos de la participación sustancial.

Ingresan a la sesión el Gerente General, el señor Francisco Calvo Bonilla, la Directora de Producto y Proyectos, la señora Suzeth Rodríguez Solís, acompañada de la señora Ruth Zúñiga Marchena, quienes explican el avance obtenido en el proceso de mejora de participación sustancial en el negocio. Presentan las acciones emprendidas para cada una de las asociaciones y el nivel de cumplimiento alcanzado, que en términos generales y una vez aplicada la metodología para la determinación de la participación sustancial conocida por la Junta Directiva, la mayoría de ellas cumplen con el esquema. La asociación empresarial denominada: Centrales telefónica IP (Asamblea Legislativa), se determinó que no resulta factible ajustar la proporcionalidad en el esquema de participación sustancial de este negocio mediante asociación empresarial, por lo que se solicitan una prórroga para presentar las alternativas de solución y que la Junta Directiva pueda tomar la decisión que corresponda.

La Junta Directiva da por recibido el informe y agradece la participación de los representantes de la Administración quienes abandonan la sesión a partir de este momento.

Una vez analizado el tema, la Junta Directiva basada en la documentación aportada y en los argumentos expuestos, resuelve:

Considerando que:

- a) **Mediante acuerdo tomado en el artículo 9° de la sesión ordinaria N°2271 celebrada el 27 de mayo del 2020, se instruye a la Gerencia General analizar las condiciones establecidas en las asociaciones empresariales vigentes, con el propósito de conocer los esquemas de distribución de aportes e ingresos con la respectiva justificación.**
- b) **Mediante acuerdo tomado en el artículo 3° de la sesión ordinaria N°2279 celebrada el 15 de julio del 2020, se instruye a la Gerencia General la definición de una serie de acciones que permitan ajustar el esquema de participación de aquellas asociaciones empresariales que muestran una desproporcionalidad e identificar los elementos que justifican la situación del negocio.**
- c) **En la sesión ordinaria N°2284 celebrada el 12 de agosto del 2020, la Junta Directiva instruye a la Gerencia General iniciar de inmediato las acciones correspondientes para renegociar los términos de las asociaciones empresariales que se encuentran con participación sustancial de RACSA por debajo del 50%.**
- d) **En la sesión ordinaria N°2308 celebrada el 17 de febrero del 2021, la Junta Directiva aprueba otorgar a la Gerencia General una prórroga hasta el mes de mayo del 2021**



para que presente el resultado obtenido de las condiciones de los seis acuerdos de asociación empresarial que se encuentran en proceso de negociación de los términos de la participación sustancial, con la debida recomendación para la toma de la decisión que corresponda.

- e) De conformidad con el informe presentado existe una asociación empresarial, en la cual RACSA cuenta con un porcentaje de participación sustancial de 40.76%. Dicha asociación empresarial es con la empresa Redes Fusionet para brindar conjuntamente el servicio de Central telefónica a favor de la Asamblea Legislativa.
- f) Por medio del oficio GG-719-2021 del 20 de mayo del 2021, la Gerencia General remite a la Junta Directiva el informe participación sustancial de las asociaciones empresariales.

Por tanto, acuerda:

- 1) Dar por recibido el informe de participación sustancial y avance de las acciones para atender la desproporcionalidad de aportes sustanciales de RACSA en los siete acuerdos de asociación empresarial que presentaban dicha condición.
- 2) Otorgar una prórroga al 30 de junio del 2021 para dar a conocer a la Junta Directiva las alternativas relacionadas con la asociación empresarial con Redes Fusionet, concerniente al servicio de Central Telefónica IP a favor de la Asamblea Legislativa.
- 3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.

Artículo 6° Asociación empresarial con Serviarchivo S.A. para la normalización del Servicio Administrado de Gestor Documental Empresarial y Multiempresa:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, señala que la Gerencia General en cumplimiento a lo dispuesto en la normativa vigente, somete a conocimiento y resolución de la Junta Directiva, el documento de referencia GG-782-2021 del 27 de mayo del 2021, mediante el cual presenta una propuesta de asociación empresarial con Serviarchivo S.A., para la normalización del servicio administrado de gestor documental empresarial y multiempresa por un plazo de cuarenta y ocho meses.

Ingresan a la sesión de forma virtual, el Gerente General, el señor Francisco Calvo Bonilla; el Director de Gestión Financiera, el señor Gerson Espinoza Monge; la Directora de Producto y Proyectos, la señora Suzeth Rodríguez Solís, acompañada de la señora Grettel Granados Chávez quienes explican que el objetivo de esta gestión es presentar a la Junta Directiva los elementos que sustentan la propuesta, cuyo caso de negocio se encuentra debidamente aprobado por la Gerencia General con el documento de referencia GG-776-2021 del 26 de mayo del 2021.



Para ampliar sobre el tema, se complementa el expediente de la Junta Directiva con la documentación relacionada con el acto de aprobación del caso de negocio, la declaratoria del cumplimiento de requisitos, el caso de negocio, la viabilidad jurídica, el análisis financiero, el estudio técnico y comercial y la inteligencia de riesgos.

Seguidamente, con el apoyo de una presentación en powerpoint se refieren a las generalidades de la asociación empresarial y estimación del negocio, el proceso de selección y justificación del socio, los principales indicadores financieros, la distribución de los ingresos y el esquema de participación sustancial. Indican que la iniciativa responde a un requerimiento del cliente y resulta factible y viable desde el punto de vista jurídico, técnico y financiero, según las premisas evaluadas y diseñadas; además, se encuentra alineada con la estrategia empresarial y el ámbito de competencia.

La Junta Directiva señala que es necesario que la Gerencia General aporte una nota aclaratoria sobre lo que se indica en el caso de negocio en el punto denominado: “Reserva presupuestaria y condiciones de desembolso” *relacionado con el monto de inversión estimado y la previsión presupuestaria*”.

Los representantes de la Administración aclaran que el modelo no considera una inversión inicial, por lo que procederán a aportar una nota aclaratoria al expediente de esta sesión y de la asociación empresarial. Una vez expuesto el tema, abandonan la sesión virtual a partir de este momento.

La Junta Directiva una vez analizado el tema, resuelve:

Considerando que:

- a) **La creciente demanda en el mercado del servicio Gestor Documental y de la perspectiva comercial, surge la necesidad de contar con el Servicio Normalizado de Gestor Documental, para responder de manera oportuna a las necesidades de digitalización de los clientes, conforme los resultados del estudio de mercado que emitió el Departamento de Mercadeo de la Dirección Comercial, generado mediante oficio DM-30-2021, referencia SAP 2021-1452-047-188.**
- b) **En atención a esa necesidad la Dirección Producto y Proyectos eleva para aprobación de la Gerencia General el respectivo caso de negocio, mediante oficio referencia DPP-182-2021 el cual incluye una Declaratoria del Cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 31 del Reglamento de Asociaciones Empresariales.**
- c) **Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 31 del Reglamento de Asociaciones Empresariales, y verificado el cumplimiento de los requisitos y la sustancialidad en la participación del objeto de RACSA, conforme al artículo 138 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa,**



la Gerencia General aprueba el caso de negocio a desarrollar con la empresa Serviarchivo, S.A. mediante oficio de referencia GG-776-2021 del 26 de mayo del 2021.

- d) Mediante oficio de referencia GG-782-2021 del 27 de mayo del 2021, la Gerencia General eleva a consideración de la Junta Directiva la recomendación de aprobación de la asociación empresarial entre RACSA y Serviarchivo, S.A.
- e) De conformidad con el artículo 32 del Reglamento de Asociaciones Empresariales corresponde a la Junta Directiva aprobar o rechazar la Asociación Empresarial.

Por tanto, acuerda:

- 1) Aprobar la asociación empresarial de RACSA con la empresa Serviarchivo, S.A. cédula jurídica Cédula jurídica 3-101-242035 para brindar el servicio normalizado de Gestor Documental Multiempresa y Empresarial. Todo de conformidad con la documentación respectiva que se consigna en el expediente.
- 2) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.

Artículo 7° SICOP - Sistema Integrado de Compras Públicas. Impacto de la Ley 9848 para Municipalidades y Concejos Municipales de Distrito. Informe mensual:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, comenta que la Gerencia General, en cumplimiento a lo dispuesto en la sesiones: N°2272 del 3 de junio del 2020, N°2308 del 17 de febrero del 2021 y N°2313 del 17 de marzo del 2021, mediante la nota de referencia GG-673-2021 presenta a la Junta Directiva el informe de avance de implementación de lo dispuesto en la Ley N°9848 para Municipalidades y Consejos Municipales de Distrito, con corte al mes de marzo del 2021.

La Junta Directiva señala que el informe no tiene variaciones respecto al rendido al mes anterior, por lo que no será necesario la exposición del mismo. Resalta que la Administración propone modificar la periodicidad de los informes para que en adelante sean de forma trimestral, dado que por la etapa actual del proceso de implementación no existen cambios significativos.

Una vez conocido el informe, la Junta Directiva resuelve:

Considerando que:

- a) El artículo 10 de la Ley 9848: “Ley para apoyar al contribuyente local y reforzar la gestión financiera de las municipalidades, ante la emergencia nacional por la pandemia COVID-19”, dispuso que durante la declaración del estado de emergencia las municipalidades clasificadas en el grupo C y D están exentas del



pago de cualquier rubro a RACSA por la capacitación, implementación y uso del SICOP.

- b) En la sesión N°2308 del 17 de febrero del 2021, la Junta Directiva dispone programar informes mensuales de seguimiento.
- c) La Gerencia General mediante la nota de referencia GG-673-2021 presenta a la Junta Directiva el informe de avance de implementación de lo dispuesto en la Ley N°9848 para Municipalidades y Consejos Municipales de Distrito, con corte al mes de marzo del 2021 y propone modificar la periodicidad, dado que por la etapa actual del proceso de implementación no existen cambios significativos

Por tanto, acuerda:

- 1) Acoger la recomendación planteada por la Gerencia General y programar los informes de avance de forma trimestral para la tercera semana de los siguientes meses: setiembre, diciembre, marzo y junio.
- 2) Encomendar a la Gerencia General que ante hechos relevantes informe a la Junta Directiva lo pertinente de forma oportuna.
- 3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.

Artículo 8° **Informe sobre el dimensionamiento y acciones para implementar el caso de uso FWA. Plan de uso, aprovechamiento y conservación de la frecuencia 3.5 GHz. Actualización. Confidencial:**

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, comenta que la Gerencia General conforme a lo dispuesto en la sesión N°2324 del 10 de mayo del 2021, mediante el oficio de referencia GG-799-2021 del 28 de mayo del 2021, presenta el informe sobre el dimensionamiento y acciones para implementar el caso de uso FWA; no obstante, el mismo fue devuelto a la Gerencia General, con el propósito de que se complemente con los requisitos para otorgar el aval de declaratoria de confidencialidad.

La Junta Directiva se manifiesta de acuerdo con la posición de la Presidencia, en razón de que este tipo de estudios deben protegerse conforme a lo que establece la Política Corporativa para la Confidencialidad de la Información.

Artículo 9° **Temas estratégicos (Dictamen jurídico sobre la aplicación de la figura Grupo Interés Económico; Informe semanal Plan de Trabajo Frecuencia 3.5 GHz; y Comisión Ad-Hoc):**



CAPÍTULO III ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 10º Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable, versión 1. ICE Consejo Directivo 6448 0012 308 2021. Atención al oficio JD-157-2021:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, comenta que el Consejo Directivo del ICE mediante la nota de referencia 0012-308-2021 comunica a la Junta Directiva lo dispuesto en la sesión N°6448, sobre la solicitud de reconsideración planteada por RACSA para los plazos establecidos para la entrega de información normada a través de lineamiento corporativo.

Comenta que el Consejo Directivo del ICE, una vez revisados los argumentos expuestos por RACSA indica que no es posible ampliar los plazos establecidos en el lineamiento, lo que implica que RACSA debe identificar la oportunidad de mejora y presentar una propuesta dentro del menor plazo posible.

Una vez discutido el tema resuelve:

Considerando que:

- a) **El Consejo Directivo del ICE en el artículo 2 de la sesión N°6428 del 28 de enero del 2021, aprueba el “Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable, versión 1”.**
- b) **La Junta Directiva en el artículo 9º de la sesión ordinaria N°2308 celebrada el 17 de febrero del 2021, solicita a la Gerencia General presentar el plan para la implementación del Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable en la Empresa, que considere el cronograma para la revisión y ajuste de los instrumentos internos y de gestión operativa que requieran actualización.**
- c) **La Junta Directiva en el artículo 4º de la sesión ordinaria N°2314 del 24 de marzo del 2021, conoce el plan de trabajo y se instruye a la Gerencia General para que realice de inmediato una evaluación del proceso de integración de la información financiera e implemente las medidas necesarias que permita disponer de los resultados de manera oportuna, Además resuelve trasladar al Consejo Directivo del ICE el planteamiento propuesto por RACSA respecto al cumplimiento del entregable: “Entrega de Estados Financieros” concretamente con respecto a los reportes denominados “Informe Financiero Empresarial”, “Insumo para conciliaciones” y “Contabilidad Nacional”.**
- d) **El Consejo Directivo del ICE en la sesión N°6448 conoce la solicitud de RACSA, nota de referencia 0012-308-2021 del 21 de mayo del 2021 y comunica que no es posible ampliar los plazos establecidos en el Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable.**



- e) La información financiera es clave para la toma de decisiones, por lo que resulta necesario realizar un ajuste en el plan de trabajo establecido para la implementación del Lineamiento.

Por tanto, acuerda:

- 1) Trasladar a la Gerencia General, lo dispuesto por el Consejo Directivo del ICE en la sesión N°6448, documento de referencia 0012-308-201, para su información.
- 2) Reiterar a la Gerencia General lo dispuesto en la sesión N°2314 del 24 de marzo, para que realice de inmediato una evaluación del proceso de integración de la información financiera e implemente las medidas necesarias que permita disponer de los resultados de manera oportuna y presente la reforma del plan de trabajo para la implementación del Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable, a la mayor brevedad posible.
- 3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.

Artículo 11° Estructura organizacional Auditoría Interna. Investigación preliminar. Oficio de la Presidencia Ejecutiva del ICE:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, comenta que producto de un acercamiento sostenido con la Presidencia Ejecutiva del ICE, se logró determinar que mediante la nota de referencia 0060-314-2020 del 24 de agosto del 2020 se dio respuesta a la solicitud de colaboración planteada por la Junta Directiva para conformar una comisión interdisciplinaria que se encargara de realizar una investigación preliminar para el caso de la estructura de la Auditoría Interna, documento de referencia JD.209.2020 que por razones desconocidas no fue recibida en la Secretaría en esa fecha, sino hasta el pasado 24 de mayo por correo electrónico.

La Junta Directiva señala que este tema se está analizando en el marco de la respuesta brindada por la Contraloría General de la República, por lo que instruye a la Secretaria para que traslade el documento a la Dirección Jurídica y Regulatoria para que se incluya dentro del mismo.

Artículo 12° Informe de resultados autoevaluación órganos de Dirección del ICE y sus Empresas y los Comités de Apoyo periodo 2020. ICE Consejo Directivo 6444 0012-273-2021. Plan de acción:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís comenta que con el propósito de dar cumplimiento a lo dispuesto por el Consejo Directivo del ICE, en la sesión N°6444 del 4 de mayo del 2021, sobre el resultado de la autoevaluación de los órganos de dirección del ICE y sus Empresas, y con el apoyo de Secretaría y del Oficial de Cumplimiento de Gobierno



Corporativo se revisaron las brechas identificadas y se formula una propuesta de plan de acción que somete a consideración de la Junta Directiva.

La Junta Directiva una vez discutido el tema, resuelve:

Considerando que:

- a) **El Consejo Directivo del ICE, mediante la nota de referencia 0012-273-2021 del 6 de mayo del 2021, traslada el acuerdo tomado en la sesión N°6444, relacionado con el “Informe de resultados autoevaluación órganos de Dirección del ICE y sus Empresas y los Comités de Apoyo al Consejo Directivo, período 2020” y solicita la preparación de un plan de acción detallado para atender las oportunidades de mejora en un plazo no mayor a 30 días después de la recepción del acuerdo.**
- b) **La Junta Directiva en la sesión N°2325 del 12 de mayo del 2021 conoce el acuerdo supracitado y solicita la colaboración de la Secretaría y del Oficial del Cumplimiento de Gobierno Corporativo para la elaboración de una propuesta de plan de acción para atender las brechas identificadas.**
- c) **La Secretaría de la Junta Directiva y el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, mediante la nota de referencia JD-269-2021 del 2 de junio del 2021 remite a la Junta Directiva la propuesta.**
- d) **La Junta Directiva considera que la propuesta planteada atiende de manera precisa el requerimiento, por lo que resulta oportuno y conveniente declarar en firme este acuerdo para que sea comunicado al ICE.**

Por tanto, acuerda:

- 1) **Encomendar a la Secretaría de la Junta Directiva para que traslade al Consejo Directivo del ICE el plan de acción para atender las oportunidades de mejora identificadas en el proceso de autoevaluación del período 2020, que se describe a continuación:**



PLAN DE ACCIÓN 2021									
Hallazgo	Acción implementar	Responsable	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Sección 4. Sobre pertinencia, profundidad y tiempos de los temas tratados. Por favor indique el enunciado que mejor describe el análisis y discusión en la Junta Directiva de los temas	Mantener una participación activa de la Junta Directiva de RACSA para la toma de decisiones estratégicas	Consejo Directivo del ICE	●						
	Implementar los Comités de Apoyo de la Junta Directiva para fortalecer la efectividad en la toma de decisiones, en materia de gestión financiera estratégica, innovación y estrategia, auditoría, riesgo y tecnología y remuneraciones y nominaciones, conforme a lo que establece el Código de Gobierno Corporativo de RACSA.	Junta Directiva Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo	●						
	Examinar y valorar los insumos entregados a los órganos colegiados para su estudio y toma de decisión.	Gerencia General Dirección Jurídica Secretaría de Junta Directiva Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo	● Acción Permanente						
Sección 5: Establezca su nivel de conocimiento, respecto a las áreas	Capacitar y actualizar a los miembros de Junta Directiva en materias relevantes de los negocios de RACSA y Telecomunicaciones	Gerencia General	●						
	Informar a la Junta Directiva de manera oportuna del avance de los riesgos estratégicos de la industria y los riesgos que enfrenta RACSA.	Gerencia General	● Acción Permanente						

● Acción de ejecución permanente
● Acción de ejecución temporal

2) Encomendar a la Secretaría de la Junta Directiva para que traslade el plan de acción a cada uno de los responsables de la implementación y que de forma mensual informen sobre las acciones ejecutadas.

3) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General, Dirección Jurídica y Regulatoria, Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo y Secretaría de la Junta Directiva. **ACUERDO FIRME.**

Artículo 13° Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo. Propuesta de estructura de organización. Solicitud de prórroga:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís explica que el Departamento de Talento Humano y Cultura, mediante la nota de referencia DTC-747-2021 del 27 de mayo del 2021, plantea a la Junta Directiva una prórroga de cuatro semanas adicionales para atender lo dispuesto en la sesión N°2314 del 24 de marzo del 2021, para emitir una valoración técnica sobre la propuesta de estructura organizativa de la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo.

La Junta Directiva señala que los argumentos expuestos para ampliar el plazo son válidos, acoge el planteamiento y resuelve programar la presentación de este tema para la sesión del 14 de julio próximo.

Artículo 14° Contraloría General de la República N°13481 DFOE-EC-0620 Informe de seguimiento de la gestión del Órgano de Dirección en el Gobierno de las Entidades Públicas Costarricenses. (Gobierno Corporativo) Seguimiento al I Trimestre 2021:

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís, somete a discusión de la Junta Directiva, el documento de la Oficialía de Cumplimiento de Gobierno Corporativo, referencia JD-OCGC-



22-2021, mediante el cual presenta el informe de seguimiento de implementación de las buenas prácticas en gobierno corporativo recomendadas por la Contraloría General de la República en el oficio de referencia 13481 DFOE-EC-0620, con corte al mes de marzo del 2021; no obstante, por lo avanzado de la hora propone a la Junta Directiva posponer el conocimiento para la próxima sesión.

La Junta Directiva se manifiesta de acuerdo con la propuesta y resuelve programar la presentación de este tema para la próxima sesión.

Artículo 15° Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo. Plan Anual de Trabajo 2021.
Ajuste:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís comenta que el Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo conforme a lo dispuesto en la sesión N°2321 del 28 de abril del 2021, mediante el documento de referencia JD-OCGC-023-2021 somete a consideración de la Junta Directiva una propuesta para ajustar el Plan Anual de Trabajo correspondiente al período 2021, igual que el punto anterior, propone posponer el conocimiento de este tema para la próxima sesión.

La Junta Directiva se manifiesta de acuerdo con la propuesta.

Artículo 16° Gobierno Corporativo:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís explica que en la sesión N°2316 del 7 de abril del 2021, se pospuso el conocimiento de los siguientes temas: documento de referencia DJR-157-2021 del 26 de marzo del 2021 relacionado con el criterio de viabilidad jurídica sobre el pago de dietas a miembros externos; el documento de referencia JD-OCGC-015-2021 del 26 de marzo del 2021, propuesta para reformar el Código de Gobierno Corporativo; y la nota de referencia JD-OCGC-016-2021 del 26 de marzo del 2021, propuesta de reforma del instrumento denominado: “Proceso de Selección y Reclutamiento de los miembros externos de los Comités de Gobierno Corporativo”. Posteriormente, la Dirección Jurídica y Regulatoria dentro del mismo contexto emite el documento de referencia DJR-243-2021 del 30 de abril del 2021, relacionado con la viabilidad jurídica para modificar el Pacto Constitutivo para prever la remuneración de los miembros externos de los Comités de Apoyo, y por tratarse de un asunto de interés empresarial que debe estar armonizado con las políticas corporativas, propone a la Junta Directiva proceder con la devolución de las propuestas, con el propósito de que se ajusten a lo indicado por los representantes de la División de Estrategia del ICE durante su participación en la sesión N°2326 del 19 de mayo del 2021, para que la participación de los miembros externos sea ad honorem y se ajusten todos los instrumentos del modelo de gobierno corporativo en esa línea.

La Junta Directiva se manifiesta de acuerdo con la propuesta de la Presidencia y señala que en el ICE y en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz los miembros externos que participan en los comités de apoyo de los órganos de dirección están ad-honorem, razón por la cual



resulta conveniente que RACSA se mantenga armonizada con las prácticas de las empresas del Grupo. Asimismo, indica que se debe mantener vigilancia sobre los lineamientos que se emitan al respecto, dado la incorporación del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE y que eventualmente podrían dar sustento al tema de la remuneración de los miembros externos. Finalmente, señala que otro elemento que se debe sopesar en este proceso es la situación financiera de la Empresa, aspecto que debe analizarse en función de la sostenibilidad.

La Junta Directiva una vez discutido el tema, resuelve:

Considerando que:

- a) **El Reglamento Corporativo de Organización señala que el Consejo Directivo del ICE es el máximo órgano colegiado responsable de establecer el direccionamiento estratégico, control corporativo, la gestión de riesgos, la solidez financiera y el modelo de Gobierno Corporativo del ICE y sus empresas, mediante políticas, lineamientos, reglamentos y directrices, entre otros. Y que la Junta Directiva tiene dentro de sus funciones el nombramiento de los comités de apoyo.**
- b) **Conforme al artículo 187 del Código de Comercio la Junta Directiva puede nombrar los funcionarios que considere para atender los negocios de la sociedad y designarles las atribuciones que consideren pertinentes.**
- c) **Es atribución de la Junta Directiva dictar los estatutos y reglamentos de la sociedad, conforme al artículo 188 del Código de Comercio y al 9.4 del Reglamento de la Junta.**
- d) **En el artículo 5° de la sesión ordinaria N°2262 del 18 de marzo del 2020, la Junta Directiva aprueba el Modelo de Gobierno Corporativo y en el artículo 1° de la sesión extraordinaria N°2283 del 11 de agosto del 2020 aprueba el Código de Gobierno Corporativo de RACSA, instrumentos que definen el alcance, objetivos y funciones de los Comités de: Auditoría; Riesgo y Tecnologías de Información; Remuneraciones y Nominaciones; Gestión Financiera Estratégica; e Innovación y Estrategia, que se encuentran en la etapa de implementación.**
- e) **El Gobierno Corporativo tiene como finalidad el apoyo en la definición de potestades y responsabilidades, así como la toma de decisiones tanto de la Junta Directiva como del resto de la Administración incluyendo a la Gerencia General.**
- f) **Un buen gobierno corporativo proporciona elementos que procuran la existencia y puesta en práctica de mecanismos que permiten que exista un balance entre la gestión de cada órgano y el control de dicha gestión, mediante un sistema de pesos y contrapesos. Lo anterior, con el propósito de que las decisiones adoptadas sean informadas, con un nivel mayor de especialización, no**

concentradas en pocas instancias y se realicen de acuerdo con el mejor interés de la entidad, sus accionistas y empleados, respetando los derechos de los clientes.

- g) Existe una serie de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y funcionalidad de la Empresa que conforman el Código de Gobierno Corporativo, el cual obedece a buenas prácticas de gobierno que permiten asegurar niveles de eficacia, garantizando la calidad, oportunidades y adecuada toma de decisiones.
- h) La estructura general de gobierno corporativo se encuentra integrada por la Junta Directiva, la Gerencia General y los Comités que sirven de apoyo en diferentes temas, según la naturaleza, actividad comercial y las necesidades de la Empresa.

Por tanto, acuerda:

- 1) Devolver a la Dirección Jurídica y Regulatoria y al Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo los siguientes documentos: a) DJR-157-2021 del 26 de marzo del 2021 relacionado con el criterio de viabilidad jurídica sobre el pago de dietas a miembros externos; b) DJR-243-2021 del 30 de abril del 2021, relacionado con la viabilidad jurídica para modificar el Pacto Constitutivo para prever la remuneración de los miembros externos de los Comités de Apoyo; c) JD-OCGC-015-2021 del 26 de marzo del 2021, propuesta para reformar el Código de Gobierno Corporativo; y d) JD-OCGC-016-2021 del 26 de marzo del 2021, propuesta de reforma del instrumento denominado: “Proceso de Selección y Reclutamiento de los miembros externos de los Comités de Gobierno Corporativo”.
- 2) Instruir al Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo para que con el apoyo de la Dirección Jurídica y Regulatoria procedan a reformar el Código de Gobierno Corporativo y los instrumentos necesarios para la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo y en aras de mantener armonía con las políticas corporativas, para que la participación de los miembros externos sea ad-honoren.
- 3) Se programa la presentación de este tema para la sesión programada para el 14 de julio del 2021.
- 4) La implementación de este acuerdo es responsabilidad del Oficial de Cumplimiento de Gobierno Corporativo para que con el apoyo de la Dirección Jurídica y Regulatoria.

Artículo 17° Encuesta Autoevaluación de Calidad de la Auditoría Interna 2020:

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís somete a conocimiento de la Junta Directiva la nota de la Auditoría Interna de referencia AU-86-2021 del 24 de mayo del 2021, mediante la cual comunica el inicio del proceso de autoevaluación de la calidad y los objetivos



de la misma. Es importante resaltar que el período evaluado no corresponde al nombramiento de esta Junta Directiva, situación que podría afectar los resultados.

La Junta Directiva da por recibida la nota.

CAPÍTULO IV COMENTARIOS Y PROPOSICIONES

Artículo 18° Plan de Sostenibilidad Financiera y Plan Financiero 2021 Ajustado:

La Junta Directiva en razón de los resultados financieros que muestra la Empresa con corte al mes de abril conocido en el punto 3) de esta sesión, señala que es necesario que la Gerencia General formule un plan de acción con diferentes fases y escenarios para atender las conclusiones que aporta en el análisis financiero remitido con la nota de referencia GG-739-2021, dado que considera aspectos sensibles en donde las decisiones deben estar debidamente sustentadas desde el punto de vista técnico, jurídico y financiero.

Señala que RACSA se encuentra en una etapa crítica en donde se debe tomar decisiones debidamente sustentadas y debe de iniciar de inmediato un estudio de optimización del talento humano, que permita identificar las necesidades de las áreas y ubicar al personal calificado conforme a su competencias y capacidades.

La Junta Directiva una vez discutido el tema, acuerda:

Considerando que:

- a) **La Gerencia General en su proceso de rendición de cuentas, mediante la nota de referencia GG-739-2021 del 21 de mayo del 2021 y anexos, presenta a la Junta Directiva los resultados financieros de la Empresa correspondientes al mes de abril del 2021.**
- b) **La Empresa muestra una tendencia de deterioro de los resultados financieros, que a pesar de las acciones de contención, coloca en riesgo la sostenibilidad financiera de la Empresa.**

Por tanto, acuerda:

- 1) **Instruir a la Gerencia General, para que considere en la formulación del Plan de Sostenibilidad Financiera y en el ajuste del Plan Financiero para el período 2021, que se someterá a resolución de esta Junta Directiva en los próximos días, escenarios que permita atender lo señalado en el análisis financiero con corte al mes de abril del 2021, principalmente lo que se indica en el siguiente párrafo:**



“Este Plan de Acción se debe aplicar a la brevedad y el mismo, entre otros aspectos, debe contener un norte claro con escenarios de Optimización de Mano de Obra con eventuales recorte de personal y redistribución de funciones, identificación de factores de riesgo, recorte de gastos en todas las líneas y renegociación de contratos con Socios y Proveedores, ya que los altos costos de operación directos y una carga indirecta bajo una estructura pesada, coadyuvan a mostrar estos resultados negativos.”

2) La implementación de este acuerdo es responsabilidad de la Gerencia General.

Artículo 19° Informe de Valoración Estratégica- Sesión Conjunta ICE - RACSA:

La Presidenta, señora Laura María Paniagua Solís comenta que conforme a lo dispuesto en la sesión N°2326 del pasado 19 de mayo del 2021, el Consejo Directivo del ICE dispuso realizar una sesión conjunta el día de mañana a la 5 p.m., con el propósito de exponer el Informe de Valoración Estratégica, así como tratar el tema del Lineamiento Corporativo de Conciliación Contable y otros temas de interés estratégico.

La Junta Directiva toma nota de la información.

Artículo 20° Ley General de Contratación Pública – Decreto Legislativo N°9986:

La Junta Directiva señala que es necesario solicitar a la Administración presentar a la mayor brevedad un análisis del impacto que produce en la Empresa la Ley General de Contratación Pública de reciente aprobación, Decreto Legislativo N°9986.

En virtud de lo anterior, instruye a la Secretaría para que coordine con la Gerencia General y programe la presentación de este tema en una próxima sesión.

La Presidenta, la señora Laura María Paniagua Solís, da por terminada la sesión virtual al ser las veintiuna horas y veinte minutos. Agradece a los Directivos y a los representantes de la Administración su participación.

Secretaría Junta Directiva
4/6/2021 11:11 hrs